

давству; оцінка ефективності діяльності підрозділів підприємства; виявлення зон інформаційного та економічного ризику у структурі підприємства; консультування персоналу підприємства в межах своїх повноважень; підготовка рекомендацій щодо ліквідації недоліків у функціонуванні підприємства тощо.

Коло повноважень та методів роботи служби внутрішнього контролю досить різноманітне і залежить від багатьох чинників. Сучасні умови господарювання і посилення конкуренції сприяють появі нових важливих функцій таких підрозділів, коригуванню посадових обов'язків і методів роботи.

Поступово вектор уваги внутрішніх контролерів пересувається з обліково-аналітичної системи менеджменту підприємства на вивчення зовнішнього середовища на предмет виявлення ризиків і чинників впливу на безпеку бізнесу. Адже такі ризики існують і для підприємств із зразковою відлагодженою обліковою системою та задовільним фінансовим станом. Відповідно до цього, для належної і успішної роботи служб внутрішнього контролю, потребує подальших досліджень і розробок методика проведення контролю. Ефективна робота системи внутрішнього контролю повинна сприяти стабільності і розвитку суб'єкта господарювання і потребує застосування новітніх методик та постійного розширення інформаційного простору.

Безверхий К. В., аспірант кафедри
обліку, аналізу та аудиту в АПК,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ОПТИМІЗАЦІЯ НЕПРЯМИХ ВИТРАТ ЗА ДОПОМОГОЮ БЮДЖЕТУВАННЯ

Оптимізація витрат підприємства, зокрема непрямих витрат, — важлива складова системи управління підприємством у цілому. Це є можливим із застосуванням процесу планування витрат та результатів діяльності підприємства на короткостроковий період за допомогою системи бюджетування, що в свою чергу має ряд відмінностей від планування, оскільки планування залежить від довгострокових цілей підприємства.

При складанні бюджетів непрямих витрат можуть використовуватися два підходи. Перший підхід передбачає розробку бюджету без консультування з керівниками центрів відповідальності та бухгалтерами-аналітиками. Такий метод називають «бюдже-

тування зверху—вниз» або «top—down budgeting». Керівник, відповідальний за розробку генерального плану бюджету підприємства встановлює рівень непрямих витрат для кожного підрозділу або центру витрат. Переваги даного методу — низький рівень трудомісткості розрахунків, недолік — відсутність оперативної інформації про динаміку непрямих витрат у розрізі центрів відповідальності, що не дозволяє завчасно вносити зміни до бюджету.

Другий метод — «бюджетування знизу вверх» або «bottom — up budgeting». На найнижчому рівні управління підприємством збирається інформація про непрямі витрати та фактори, що їх створюють. Визначається кількість матеріальних ресурсів, необхідних для обслуговування та управління підрозділами та підприємством в цілому, види обладнання та, відповідно, суми їх зносу, необхідна чисельність персоналу та витрати на оплату праці, необхідна кількість машино-годин та витрати, що пов'язані з утриманням основних засобів. Після узгодження рівня непрямих витрат з керівництвом, відповідальним за складання генерального бюджету підприємства формується бюджет непрямих витрат. Перевага даного методу — висока точність розрахунків, недолік — висока трудомісткість складання бюджету непрямих витрат.

Довгострокове планування ускладнено внаслідок відсутності надійної інформації про передбачувану динаміку цін на продукцію. Разом з тим наявність лише короткострокового планування (складання бюджетів у щомісячному та поквартальному розрізі) може призвести до скорочення витрат, що необхідні для здійснення довгострокових програм. Згодом скорочення таких витрат може відобразитися на фінансовому стані підприємства.

Отже, необхідно складати довгострокові плани (плани на перспективи), короткострокові плани (бюджети) та разом з тим, враховуючі проблеми, що пов'язані з визначенням виручки на довгострокову перспективу, необхідно організувати планування і бюджетування непрямих витрат за підрозділами підприємства з використанням групуванням «необхідні — додаткові» витрати. На основі щомісячного деталізованого бюджету за поточний рік збутового відділу складається зведений бюджет збутового відділу за квартал поточного року. В свою чергу квартальний бюджет збутового відділу поточного року має укрупнені статті витрат, зміст яких береться із відповідних бюджетів за кожен місяць. Приклад складання зведеного бюджету за І-й квартал збутового відділу з використанням групування «необхідні — додаткові» витрати наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**ЗВЕДЕНИЙ БЮДЖЕТ ЗБУТОВОГО ВІДДІЛУ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА І КВАРТАЛ 2010 р.**

№ з/п	Найменування статей витрат	Бюджет, тис. грн		Відхилен- ня, тис. грн
		Затвер- джений	Вико- наний	
Необхідні витрати				
1	Заробітна плата персоналу	120,9	120,9	0
2	Нарахування на заробітну плату	45,34	45,34	0
3	Витрати на утримання та експлуа- тацію основних засобів, інших ма- теріальних необоротних активів:	149,4	148,5	– 0,9
3.1	— операційна оренда	11,0	10,4	– 0,6
3.2	— амортизація	32,4	33,1	+ 0,7
3.3	— плата за землю	10,1	10,4	+ 0,3
3.4	— ремонт	15,6	14,5	– 0,8
3.5	— страхування	30,3	30,4	+ 0,1
3.6	— паливо	21,2	22,3	+ 1,1
3.7	— опалення	5,4	4,7	– 0,7
3.8	— освітлення	4,6	3,7	– 0,9
3.9	— охорона	8,0	8,4	+ 0,4
3.10	— збір на забруднення навколиш- нього середовища	4,2	4,2	0
3.11	— водопостачання	2,1	1,9	– 0,2
3.12	— вивіз сміття	1,0	1,0	0
3.13	— прибирання приміщень	3,5	3,5	0
4	Витрати на рекламу та досліджен- ня ринку (маркетинг)	70,2	75,4	+ 5,2
5	Представницькі витрати	60,5	64,3	+ 3,8
6	Витрати на страхування продукції, пов'язані з транспортуванням	56,6	34,1	– 22,5
7	Витрати на зв'язок	40,1	41,8	+ 1,7
8	Витрати на передпродажну підго- товку продукції (товарів)	30,4	31,0	+ 0,6
9	Витрати на відрядження	16,5	21,4	+ 4,9
10	Канцелярські витрати	15,4	13,5	– 1,9
11	Витрати на спецодяг	5,6	6,1	+ 0,5

№ з/п	Найменування статей витрат	Бюджет, тис. грн		Відхилення, тис. грн
		Затверджений	Виконаний	
12	Витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції на складах готової продукції	10,2	11,3	+ 1,1
13	Витрати на ремонт тари	4,3	3,7	– 0,6
14	Витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування	6,1	7,5	+ 1,4
15	Інші витрати	4,1	5,1	+ 1,0
	Разом необхідні витрати відділу збуту:	635,34	629,94	– 5,4
Додаткові витрати				
16	Додаткові витрати на оплату праці			
17	Додаткове нарахування на заробітну плату	6,4	7,8	+ 1,4
18	Додаткові витрати на рекламні заходи	20,5	21,3	+ 0,8
19	Додаткові витрати на спецодяг	15,1	15,1	0
20	Витрати на мобільний зв'язок	34,3	35,0	+ 0,7
21	Додаткові витрати на відрядження	25,4	31,2	+ 5,8
22	Додаткові канцелярські витрати	3,4	2,1	– 1,3
	Разом додаткові витрати відділу збуту:	105,1	112,5	+ 7,4

Необхідні — це непрямі витрати, які підприємство несе незалежно від фінансового стану підприємства. Додаткові — це непрямі витрати, які додатково може дозволити підприємство при стабільному фінансовому стані.

Групування непрямих витрат на необхідні та додаткові дозволяє спланувати доходи та витрати на перспективу та у випадку різких коливань цін або інших факторів регулювати суму непрямих витрат, послідовно скорочуючи суму додаткових витрат підрозділів.

Таким чином, використання на практиці розглянутих засад бюджетування непрямих витрат дозволяє побудувати індивідуально для будь-якого підприємства оптимальну систему управління витратами.